



GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

GISSELE PRETTE HEIL

Centro Universitário de Brusque

gissele@unifebe.edu.br

MAURICIO RISSI

Universidade Federal de Santa Catarina

mauricio.rissi@ufsc.br

RESUMO

Dada a complexidade da gestão universitária percebe-se a pertinência da gestão estratégica, por meio de um planejamento estratégico bem estruturado, executável e com desdobramento em ações, permitindo aos gestores atuarem com as necessidades atuais. O objetivo deste estudo é apresentar um estudo bibliométrico dos temas citados, estabelecendo os seguintes critérios: (i) Selecionar artigos que abordem os temas gestão estratégica e gestão universitária, (ii) Proceder análise bibliométrica do portfólio de artigos selecionados, com o intuito de diagnosticar: as palavras-chave, os autores, instituições de origem, periódicos e sua classificação *qualis* e as referências mais representativas e seus respectivos autores e obras mais citadas. Os principais resultados obtidos foram: a ocorrência de 33 palavras-chave, com destaque as palavras Estratégia e Gestão Estratégica; os autores que mais escreveram foram 7 da Universidade Federal da Bahia – UFBA; com relação aos periódicos dos artigos que compõem o estudo, possuem classificação *qualis* B2 e A1, sendo das áreas de Administração Pública e de empresas, Ciências Contábeis e Turismo e Educação, respectivamente. A referência mais citada com 5 ocorrências foi “O processo da estratégia” dos autores Mintzberg e Quinn. E os autores mais citados com diferentes obras foram: Mintzberg, Meyer, e outros.

Palavras chave: Gestão Estratégica. Gestão Universitária. Bibliometria.

1. INTRODUÇÃO

Muitos são os conceitos de estratégia encontrados nas literaturas e dada a importância da gestão estratégica e da gestão universitária.

Mintzberg (2004), aponta que a expressão estratégia existe há muitos anos é uma palavra muito influente. A estratégia requer uma série de definições, cinco em particular, ou seja os 5P's da Estratégia: 1) Estratégia como Plano aquela que é (pretendida), isto é, traça-se um planejamento de uma ação estratégica e suas finalidades, as mesmas seguem um plano, um guia ou um curso de ação para o futuro; 2) Estratégia como Padrão, aquela que se define como (realizada), o foco é analisar as implicações do passado, para prospectar estratégias futuras; 3) Estratégia como Posição, esta pode ser uma posição da organização em determinado ambiente; 4) Estratégia como Perspectiva, é a maneira fundamental de uma organização na realização das ações, esta estratégia é tratada no coletivo com os gestores da instituição e 5) Estratégia como Truque, surgem para manobrar os concorrentes, ocasionando reação dos oponentes.

Para cada vantagem relacionada à estratégia, há uma desvantagem nos processos estratégicos. “As estratégias são, para as organizações, aquilo que antolhos são para os cavalos: eles os mantêm em linha reta, mas dificilmente encorajam a visão periférica... As estratégias (e o processo de administração estratégica), podem ser vitais para as organizações tanto por sua ausência quanto por sua presença” (MINTZBERG, 2004, p.23).

Diante da complexidade da gestão universitária percebe-se a pertinência da gestão estratégica, por meio de um planejamento estratégico bem estruturado, executável e com desdobramento em ações, permitindo aos gestores atuarem com as necessidades atuais.

[...] a dificuldade em se administrar a universidade é antes de tudo um reflexo da dificuldade de administrar uma organização qualquer. Aqueles que a administram, baseados em teorias e modelos de gestão desconhecem que a própria empresa não é equilíbrio, mas desequilíbrio. Não é estabilidade, mas instabilidade. Não é harmonia, mas conflito. Não é simplicidade, mas complexidade. Logicamente, se há problemas de se entender essas questões nas empresas, haverá problemas também quando se aplicar os preceitos empresariais na universidade. Afinal, não é só a universidade que é complexa, conflituosa. Qualquer organização pode ser assim caracterizada. Pois as pessoas são complexas. E tanto as empresas quanto as universidades são constituídas por pessoas, administradas por pessoas. O que talvez torne a universidade “diferente” é que as complexidades pareçam mais evidentes nesta organização (SCHLICKMANN e MELO, 2012, p.176).

Assim os gestores necessitam ter conhecimento e clareza da gestão estratégica para que consigam melhor conduzir e solucionar as dificuldades e complexidades. Entender como ocorre o processo de gestão estratégica nas empresa, é mais importante do que saber qual é a estratégia utilizada. (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Sem a compreensão de como ocorre o processo da gestão estratégica, fica-se vulnerável aos fatores internos e externos que afetam diretamente o processo de gestão. Segundo Zaccarelli (2005, p. 205), “a estratégia está relacionada diretamente com a vantagem competitiva, permitindo localizar o ponto mais vulnerável e protegê-lo, conhecendo as capacidades necessárias para o jogo da competição”.

Assim sendo, as organizações para enfrentar os desafios os gestores devem focar em ações estratégicas que nunca percam a sua origem e finalidade. Drucker (1984, p.131) enfatiza que “o planejamento não diz respeito à decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes”.

Para tanto, o objetivo deste estudo é apresentar um estudo bibliométrico dos temas citados, estabelecendo os seguintes critérios: (i) Selecionar artigos que abordem os temas gestão estratégica e gestão universitária, (ii) Proceder análise bibliométrica do portfólio de

artigos selecionados, com o intuito de diagnosticar: as palavras-chave, os autores, instituições de origem dos autores, periódicos e sua classificação *qualis*, as referências mais representativas e seus respectivos autores e as obras mais citadas por autores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica aborda os dois eixos que embasam o estudo bibliométrico da pesquisa: Gestão Estratégica e Gestão Universitária. Apresentaram-se algumas abordagens encontradas na pesquisa.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Para Zacarelli (2005), estratégia é um norte para as tomadas de decisões sobre interações com os concorrentes, das reações improváveis, que envolvam duas partes: a) ações e reações envolvendo aspectos do negócio; b) preparação para obter vantagens nas interações.

Assim, as instituições com alto desempenho são aquelas que estão em constante mudança e seu aprimoramento é resultado do modelo de gestão estratégica.

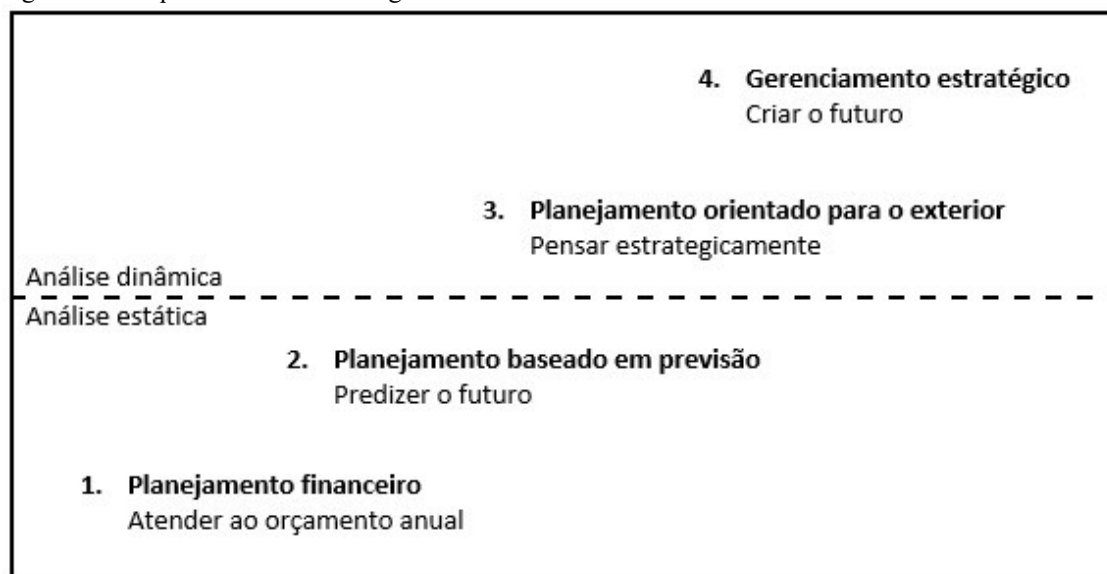
Para o avanço das organizações universitárias, ou seja, daquelas que possuem peculiaridades e são denominadas complexas para alcançar as ações deve-se levar em conta os seguintes elementos:

Definição das diretrizes estratégicas (missão, visão, valores); Análise ambiental (diagnóstico interno e externo); Definição dos objetivos estratégicos; Definição da metodologia aplicada; Construção do mapa estratégico; Levantamento de indicadores; Definição de metas (curto médio e longo prazo); Elaboração do plano de ação; Implementação da estratégia; Avaliação da estratégia; Controle estratégico. (BRAGA et al., 2005, p.210).

Destaca-se que trabalhar a gestão estratégica bem delimitada é o ponto chave para servir de instrumento na gestão universitária, porém inúmeras vezes encontramos um grande desafio na implantação da gestão estratégica, por resistência cultural, acadêmica e administrativa.

Ghemawat, define estratégia em quatro fases, conforme figura 2:

Figura 2 – As quatro fases da estratégia



Fonte: Ghemawat, 2012, p. 14.

Nesse sentido, deve-se observar o ambiente interno e externo, pensando no que almeja-se a curto, médio e longo prazo, identificando-se as melhorias por meio dos indicadores para uma tomada de decisão assertiva.

A gestão estratégica tem foco na mudança e o planejamento estratégico torna-se um dos seus principais elementos, sendo muito utilizado também nas organizações universitárias (FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013).

Segundo Almeida Filho *et al.*, 2014, cada vez mais as literaturas destacam a relevância da gestão estratégica das organizações complexas, ou seja, das universidades.

Define-se gestão estratégica como um conjunto de elementos que auxiliam os gestores no processo de tomada de decisão. A gestão estratégica é um ciclo contínuo e interativo que permite seu constante aperfeiçoamento. (SILVA *et al.*, 2014).

Marco e Fiates, 2017, destacam que o entendimento da gestão estratégica nas organizações interfere no processo interativo que envolve as pessoas, o ambiente, a organização e as estratégias.

Sem entender como funciona o processo de gestão estratégica, fica-se vulnerável aos fatores internos e externos que afetam diretamente o processo de gestão. Com uma gestão estratégica clara é mais fácil assegurar o desenvolvimento, dar continuidade e manter a IES sólida com a constante revisão das estratégias, para que possa antecipar algumas mudanças provocadas pelos novos cenários externos. (HEIL; LAUX, 2017).

2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Matos e Petri, 2015, destacam que um dos aspectos que podem contribuir para o enriquecimento da gestão universitária é a utilização dos indicadores da avaliação de desempenho, pois através desses resultados adquire-se conhecimento organizacional para aprimorar os métodos de gestão, na tomada de decisão.

No contexto atual fica cada vez mais evidente que devemos aprimorar continuamente a qualificação da gestão, conseqüentemente destaca-se a relevante necessidade de aperfeiçoamento e desenvolvimento de novas práticas para a gestão universitária, para que se permita tomadas de decisões mais efetivas e focadas por parte dos gestores. (PEIXOTO; SOUZA, 2015).

Pascuci *et al.*, 2016, abordam que as organizações universitárias caracterizam-se pela alta complexidade, para compreender as peculiaridades das universidades e estabelecer soluções para suas dificuldades, requer-se uma análise profunda das especificidades e de que forma pode afetar na gestão.

Com a mudança no Ensino Superior, a partir dos anos 90 no Brasil, percebe-se que as organizações universitárias são instigadas a estabelecerem novas estratégias de gestão, desenvolvendo diferentes formas de interação e inovações, com o intuito de atrair sua clientela, ou seja, os potenciais alunos. (MARCO; SANTOS; SEHNEM, 2017).

Os desafios da gestão universitária vão muito além de só acompanhar as mudanças e inovações do mundo atual. Sua lógica se fundamenta nos conhecimentos/estratégias utilizadas nas organizações e nas políticas governamentais com o intuito de defender os anseios da sociedade. (HEIL, LAUX, 2017).

3 METODOLOGIA

Gil (2010), destaca que com a pesquisa em base de dados é possível ter acesso a produção científica mundial, as buscas podem ser efetuadas por assunto, autor, periódicos.

Os estudos bibliométricos geralmente são utilizados para quantificar dados referentes a um determinado assunto que está sendo discutido em uma determinada área. A intenção é mostrar quais são as tendências da área estudada e de que forma, está ocorrendo o interesse dos pesquisadores na mesma, como também verificar quais assuntos se tornaram ultrapassados (MORAES JÚNIOR; ARAÚJO; REZENDE, 2013).

Para a seleção dos artigos foi consultada base de dados *Redalyc* – Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal.

O desenvolvimento da pesquisa foi estruturado em etapas, sendo elas: definiu-se os temas da pesquisa e as palavras para a busca, na sequência efetivou-se uma consulta na base de dados, selecionando os artigos para compor o portfólio da pesquisa, com diferentes níveis de filtragem.

Definidos os descritores que constam no Quadro 1, foi realizada a busca dos artigos no sítio eletrônico da plataforma *Redalyc*, no dia 22 de março de 2018.

Quadro 1 – Descritores

Grupo	Descritores
Grupo 1	Gestão Universitária OU Universidades
Grupo 2	Gestão Estratégica

Fonte: Elaborado pelos autores.

A pesquisa consolidou-se entre os artigos científicos que atenderam o resultado das buscas contendo os descritores citados, no período de 2013 a 2017, no idioma português e nas disciplinas de Administração e Educação.

Foram encontrados 2350 artigos, na sequência foi realizada a leitura dos títulos, destes foram selecionados 43 artigos. Para melhor entendimento foram lidos os resumos dos 43 artigos, destes foram selecionados 12 artigos. Realizada a leitura integral dos 12 artigos, descartou-se 3 que fugiram da temática da pesquisa, concluindo-se a aderência de 09 artigos apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Portfólio Bibliográfico

Autores	Título	Ano	Periódico
Milton Cordeiro Farias Filho Roselene Garcia Mário Miguel Amin Garcia Herreros	A Institucionalização do Planejamento na Gestão Universitária	2013	Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL
Andressa Hennig Silva <i>et. al.</i>	Mudanças Estratégicas em Universidade Comunitária: Um estudo desenvolvido no Rio do Grande do Sul.	2014	Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL
Naomar Monteiro de Almeida Filho <i>et. al.</i>	Mapa de Rede de Impactos para Gestão Estratégica na Universidade	2014	Revista Educação & Realidade – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
Lucas dos Santos Matos Sergio Murilo Petri	Balanced Scorecard na Gestão Universitária: Mapeamento sobre o Tema utilizando o Proknow-C	2015	Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL
Adriano de Lemos Alves Peixoto Janice Aparecida Janissek de Souza	Longe dos olhos, Longe do coração: Desafios de Gestão de uma Universidade Pública a partir da percepção dos seus gestores.	2015	Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL
Ricardo Antonio De Marco Gabriela Gonçalves Silveira Fiates	O Processo de Formação de Estratégias em Instituições de Ensino Superior	2016	Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL
Lucilaine Pascucci <i>et. al.</i>	Managerialism na Gestão	2016	Revista Gestão

	Universitária: Implicações do Planejamento Estratégico segundo a percepção de gestores de uma Universidade Pública.		Universitária na América Latina – GUAL
Gissele Prette Heil Raul Otto Laux	Planejamento e Gestão Estratégica nas IES Comunitárias	2017	Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL
Ricardo Antonio De Marco Gleberon de Santana dos Santos Simone Sehnem	Como ocorre o processo de formação de estratégias em Instituições de Ensino Superior? – Um estudo em Santa Catarina	2017	Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE

Fonte: Dados da pesquisa.

4 RESULTADOS

Serão apresentados os resultados da pesquisa bibliométrica dos seguintes aspectos: resumo dos artigos que compõem o portfólio, as palavras-chave, os autores, instituições de origem dos autores, periódicos e sua classificação *qualis*, as referências mais representativas e seus respectivos autores e as obras mais citadas por autores.

4.1 RESUMO DA TEMÁTICA DOS ARTIGOS DO PORTFÓLIO

Apresenta-se um resumo da temática dos 09 artigos selecionados pela pesquisa para identificar a adequação dos artigos com as temáticas Gestão Estratégica e Gestão Universitária.

O artigo intitulado “A Institucionalização do Planejamento na Gestão Universitária”, aborda as ações desenvolvidas no processo de planejamento institucional da Universidade Federal do Pará – UFPA. Concluiu-se que a partir dos estudos que houve diversos avanços nas mudanças planejadas e executadas e que as características organizacionais foram modificadas, mas não houve mudança organizacional. (FARIAS FILHO; GARCIA; HERREROS, 2013).

O artigo cujo título “Mudanças estratégicas em Universidade Comunitária: Um estudo desenvolvido no Rio Grande do Sul”, identificou as mudanças estratégicas ocorridas em uma universidade comunitária, no período entre 2005 até 2011. Observou-se seis mudanças estratégicas significativas no período citado. Concluiu-se ainda que ocorreram mudanças a partir da percepção dos gestores da época com a necessidade de desenvolver uma nova mentalidade institucional, reorganizando e redirecionando suas estratégias. (Silva *et al.* 2014).

O artigo de Almeida Filho *et al.* 2014, intitulado “Mapa de Rede de Impactos para Gestão Estratégica na Universidade”, aborda uma técnica de planejamento não linear, em instituição universitária pública brasileira de grande porte. O estudo contribuiu para o avanço do campo gestão estratégica, referente a aplicação de Mapas de Redes de Impacto em organizações hipercomplexas, denominadas universidades.

A abordagem do artigo “Balanced Scorecard na Gestão Universitária: Mapeamento sobre o tema utilizando o Proknow – C”, destaca o conhecimento necessário sobre a utilização do Balanced Scorecard na gestão universitária. (MATOS; PETRI, 2015).

Peixoto; Souza, 2015, com o artigo cujo título “Longe dos olhos, Longe do coração: Desafios da gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores”, avaliou a gestão da universidade por meio de uma pesquisa *websurvey*. Quanto aos resultados fica claro que o diagnóstico é uma importante ferramenta para verificar os problemas e estabelecer ações para as tomadas de decisões dos gestores.

O enfoque do artigo intitulado “O processo de formação de estratégias em Instituições de Ensino Superior”, identificou o processo de formação de estratégias nas Instituições de

Ensino Superior de Santa Catarina. Concluiu-se que as IES estudadas identificam o processo estratégico alicerçado no processo planejado de formação de estratégias afastando o processo como formação e aproximando o processo como formulação de estratégias. MARCO; FIATES, 2016).

O artigo de Pascuci *et al.* 2016, com o título “Managerialism na Gestão Universitária: Implicações do Planejamento Estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública”, analisou as contribuições e limitações do Planejamento Estratégico, na percepção dos gestores de uma universidade pública. Concluiu-se que a abordagem gerencial necessita de adequações para atender as demandas específicas das organizações acadêmicas públicas.

O enfoque no artigo cujo título “Planejamento e Gestão Estratégica nas IES Comunitárias”, foi de analisar como ocorre o processo de gestão estratégica nas Instituições Comunitárias do Sistema ACADE. Os objetivos específicos foram divididos em quatro etapas, a primeira abordando a Estratégia, a segunda Pensamento Estratégico, a terceira Planejamento Estratégico e a última abordou-se as ações decorrentes da possível existência dos requisitos anteriores, bem como, se dá a formulação e implantação de ações e como são efetuados o monitoramento e controle das estratégias. (HEIL; LAUX, 2017).

O último artigo, “Como ocorre o processo de formação de estratégias em Instituições de Ensino Superior? – Um estudo em Santa Catarina”, tem o foco conhecer o processo de formação de estratégia das IES localizadas no Estado de Santa Catarina, estudou-se quatro linhas: processo planejado, negociado, construção permanente e de mudanças a partir da introdução e repercussão da LDB 9.394/96. Os estilos demonstram o entendimento de como as estratégias nas Instituições são elaboradas levando em conta os fatores ambientais e as opções dos gestores para o cumprimento das metas, com foco nas implicações que as decisões estratégicas contribuem para o desenvolvimento. (MARCO; SANTOS; SEHNEM, 2017).

4.2 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Após a análise e interpretação dos 09 artigos que compuseram o portfólio da pesquisa, apresenta-se os dados considerados mais relevantes da pesquisa.

4.2.1 Palavras-Chave

Uma das primeiras fases da pesquisa foi verificar as palavras-chave mais utilizadas nos artigos que compunham o portfólio.

Foram identificadas 33 palavras diferentes, havendo uma repetição de 04 vezes para as palavras: Estratégia e Gestão Universitária, com 02 repetições destaca-se: universidade, instituições e planejamento estratégico e apenas 01 ocorrência para as palavras: planejamento, gestão, mudança estratégica, mapa de rede de impactos, gestão estratégica, planejamento não linear, estudos sobre universidade, *balanced scorecard*, avaliação de desempenho, diagnóstico organizacional, gestores universitários, efetividade, IFES, ensino superior, *managerialism*, universidades públicas, IES comunitárias, empreendedorismo, IES e LDB 9.394/96.

Com esta identificação, destaca-se que os artigos correspondem ao objetivo da pesquisa.

[illegible]

Educação & Realidade – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS e Ibero-Americana de Estratégia – RIA, com 01 artigo publicado.

Os periódicos apresentados no Quadro 3, são avaliados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, um deles apresenta classificação *qualis* A1 (na área da Educação) e os dois B2 (na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo).

Quadro 3 – Periódicos e classificação *qualis* do portfólio bibliográfico

Classificação <i>Qualis</i> dos Periódicos			
Periódico	Número de publicações do portfólio	Classificação <i>Qualis</i>	Área <i>Qualis</i>
Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL	07	B2	Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo
Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE	01	B2	Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo
Revista Educação & Realidade – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	01	A1	Educação

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.4 Referências e Autores

Nos 09 artigos selecionados averiguou-se 318 citações sendo elas na língua portuguesa, inglesa e espanhola.

No Quadro 5, destaca-se a obra mais citada: o Processo de Estratégia. Na sequência: Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária; Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações; LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors e Safari da Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico, com 03 ocorrências.

Com 02 ocorrências: Strategy formation in an adhocracy; Administrative behavior: a study of decision-making processes; Desafios da administração universitária; Planejamento estratégico: um instrumento à disposição das universidades?, Implantando a administração estratégica; The balanced scorecard measures that drive performance; Strategy formulation as a political process e As competências gerenciais dos reitores das universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração.

Quadro 5 – Referências mais representativas e seus respectivos autores

Referência	Ocorrência
O processo da Estratégia – MINTZBERG, H.; QUINN, J.B	5
Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária. MEYER, V. JR.; MURPHY, JP.	3
Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R.N.	3
LDB – Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394.	3
Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. PORTER, M.	3
Safari de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph.	3 (1 aparece em inglês)
Strategy formation in an adhocracy. MINTZBERG, H.; McHUGH, A.	2
Administrative behavior: a study of decision-making processes. Simon, H. A.	2
Desafios da administração universitária. Vahl, T., Meyer, J. V.; Finger, A. P.	2

Planejamento estratégico: um instrumento à disposição das universidades? ARAÚJO, M.A. D.	2
Implantando a administração estratégica. ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J.	2
The balanced scorecard measures that drive performance. KAPLAN, R.S.	2
Strategy formulation as a political process. PETTIGREW, A.M.	2
As competências gerenciais dos reitores das universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. ÉSTHER, A.B.	2

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.5 Obras

Outro aspecto abordado através da pesquisa foi tabular e apresentar no Quadro 6, os autores que mais tem obras citadas nos artigos selecionados. Há uma diversidade muito grande de outras citações que é muito importante para o enriquecimento dos trabalhos.

Quadro 6 – Autores com maior número de obras citadas

Autor	Referência	Quantidade
MINTZBERG	O processo da Estratégia	5
	Ascensão e queda do planejamento estratégico	1
	Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico	2
	Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management	1
	Strategy formation in an adhocracy	2
	The rise and fall of strategy planning	1
	Patterns in Strategy Formation	1
	Os 5P's da Estratégia	1
	The Design School: reconsidering the basic premisses of strategic management	1
	That's not turbulence, Chicken little, It's real opportunity	1
	Total das obras de Mintezberg	16
MEYER	Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária	3
	Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras	1
	A escola como organização complexa	1
	A prática da administração universitária: contribuições para a teoria	1
	Planejamento e Gestão Estratégica	1
	Total das obras de Meyer	7
ANSOFF	From Strategy planning to strategic management	1
	Corporate strategy	1
	Reconsidering the basic premises of strategy management	1
	Implantando a administração estratégica	2
	Critique of Henry Mintzberg's The design school; Reconsidering the basic premisses of strategic management	1
	Total das obras de Ansoff	6
KAPLAN	The office of strategy management	1
	Organização orientada para a estratégia	1
	Mapas estratégicos	1
	The balanced scorecard measures that drive performance	2
	Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes	1
	Total das obras de Kaplan	6
PORTER	Estratégia competitiva	1
	Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors	3
	Competitive advantage: creating and sustaining superior performance	1
	Total das obras de Porter	5
PETTIGREW	Context and action in the transformation of the firm	1
	Strategy formulation as a political process	2
	The politics of organizational decision making	1

	Total das obras de Pettigrew	4
SENGE	A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende	1
	Creating the schools of the future: Education for a Sustainable society	1
	Presence: na exploration of profound change in people, organizations, and society	1
	Total das obras de Senge	3

Fonte: Dados da pesquisa.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa oportunizou a identificação dos artigos com relevância para os temas propostos, verificando-se quão importante e fundamental é a capacidade de Inovação, Flexibilidade, Interação, Reflexão e foco no mercado dos gestores das organizações universitárias.

Destaca-se que todos os objetivos foram alcançados.

Quanto as palavras-chave foram identificadas 33 palavras diferentes, com 04 repetições evidencia-se as palavras (estratégia e gestão universitária) e com 02 repetições apontam-se (universidade, instituições e planejamento estratégico).

Com relação aos autores diagnosticou-se 29, sendo a Universidade Federal da Bahia – UFBA, com 7 autores. Com 3 autores, apresentam-se as seguintes Universidades Federal de Santa Catarina – UFSC, Federal do Espírito Santo – UFES. E com 02 autores destacam-se as Universidades da Amazônia – UNAMA, Federal de Santa Maria – UFSM, de Cruz Alta – UNICRUZ, do Sul de Santa Catarina – UNISUL e do Centro Universitário de Brusque – UNIFEBS.

Os artigos que compuseram a pesquisa foram publicados em 02 periódicos com *qualis* B2 (Revista de Gestão Universitária na América Latina – GUAL e Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE), ambas as revistas são da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. E em 01 periódico com *qualis* A1 (Revista Educação & Realidade – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS), na área da Educação.

No que se refere as referências mais representativas e seus respectivos autores aponta-se: Mintzberg, H.; Quinn, J.B, com 05 ocorrências com o livro “O processo da Estratégia”, com 03 citações aparecem as seguintes obras, “Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária, de Meyer, V.JR.; Murphy, J.P.; “Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações”, dos autores Sampaio, R.M; Laniado, R.N.; “LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9394”; “Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors” de Porter, M. e “Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico”, dos autores Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J., sendo que uma vez aparece esta referência na língua inglesa.

Quanto aos autores mais citados destaca-se: Mintzberg com 16 obras, Meyer com 7, Ansoff e Kaplan com 6, Porter com 5, Pettigrew com 4 e Seng com 3 obras.

Para ampliar e aprimorar esse estudo sugere-se, pesquisa em outras bases de dados renomadas para poder analisar, comparar o que está sendo publicado nas temáticas abordadas.

Considera-se esta pesquisa pertinente para os estudiosos da área de gestão estratégica e gestão universitária, para servir de alicerce para próximas publicações, estudos e reflexões sobre qual o caminho que querem trilhar nas organizações universitárias, pois hoje existimos e como sobreviveremos no amanhã?

REFERÊNCIAS

ALMEIRA FILHO, Naomar Monteiro de, QUINTELLA, Rogério Hermida, COUTINHO, Denise Maria Barreto, MESQUITA, Francisco José Gomes, BARRETO FILHO, Osvaldo. Mapa de Rede de Impactos para Gestão Estratégica na Universidade. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 39, n. 1, p. 277-301, jan./mar. 2014. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=317229656016>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro, GARCIA, Roselene Garcia, HERREROS, Mário Miguel Amin Garcia. A Institucionalização do Planejamento na Gestão Universitária. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 252-268, set. 2013. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319328457013>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o Cenário dos negócios**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HEIL, Gissele Prette, LAUX, Raul Otto. Planejamento e Gestão Estratégica nas IES Comunitárias. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 115-133, mai. 2017. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319351653006>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

MARCO, Ricardo Antonio de, FILATES, Gabriela Gonçalves Silveira. O Processo de Formação de Estratégias em Instituições de Ensino Superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 211-233, jan. 2016. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319345197012>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

MARCO, Ricardo Antonio de, SANTOS, Glebson de Santana dos, SEHNEM, Simone. Como ocorre o processo de formação de estratégias em Instituições de Ensino Superior? Um estudo em Santa Catarina. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 16, n.3, p. 69-89, jul./set. 2017. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331252606006>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

MATOS, Lucas dos Santos, PETRI, Sergio Murilo. Balanced Scorecard na Gestão Universitária: Mapeamento sobre o tema utilizando o Proknow-C. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 50-69, mai 2015. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319338455003>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookmann, 2004.

MINTZBERG, H; QUINN, JB. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES JÚNIOR, Valdério Freire de; ARAÚJO, Aneide Oliveira de; REZENDE, Isabelle Carlos Campos. Estudo bibliométrico da área ensino e pesquisa em gestão de custos: triênio 2007-2009 do Congresso Brasileiro de Custos. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Campina Grande, v. 3, n. 2, p.20-38, maio 2013. Quadrimestral. Disponível em: < <http://revistas.ufcg.edu.br/reunir/index.php/uacc/article/view/52/pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2018.

PASCUCI, Lucilaine, MEYER JUNIOR, Victor, MAGIONI, Bianca, SENA, Rennan. Managerialism na Gestão Universitária: Implicações do Planejamento Estratégico segundo a percepção de gestores de uma Universidade Pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 37-59, jan. 2016. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319345197003>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves, SOUZA, Janice Aparecida Janissek de. Longe dos olhos, longe do coração: Desafios de gestão de uma Universidade Pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 240-260, set.2015. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319342694012>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

REDALYC – RED DE REVISTAS CIENTÍFICAS DA AMÉRICA LATINA E CARIBE, ESPANHA E PORTUGAL (México). Home. 2018. Disponível em: Acesso em: 22 mar. 2018.

SCHLICKMANN, Raphael; MELO, Pedro Antônio de. **Administração Universitária: Em busca de uma Epistemologia**. Revista da Avaliação da Educação Superior. Sorocaba, v.17, n.1, 2012.

SILVA, Andressa Hennig, TAVARES, Carlos Eduardo, MOURA, Gilnei Luiz de, SILVEIRA, Marçal. Mudanças Estratégicas em Universidade Comunitária: Um estudo desenvolvido no Rio Grande do Sul. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 257-273, jan. 2014. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319330058014>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.